



**What factors
contributed to
growth in 1973?**

**How did Lever
overcome shortages
in supplies of
raw materials?**

**What is the
outlook for the
future?**

**Quels ont été
les facteurs de
croissance en 1973?**

**Comment Lever
a-t-il surmonté les
pénuries de matières
premières?**

**Quelles sont les
perspectives
d'avenir?**

LEVER BROTHERS LIMITED

Board of Directors Conseil d'Administration

JOHN C. LOCKWOOD
President
RONALD W. BATES
HAROLD C. PINDER
ATHOL P. McDIARMID
HONORABLE JEAN LESAGE
P.C., C.D., Q.C., LL.D.
MILTON C. MUMFORD
R. KEITH PORTER

Officers/Dirigeants

JOHN C. LOCKWOOD
President
RONALD W. BATES
Executive Vice President
J. CARMAN DUNLOP
Secretary
WILLIAM TYLER
Treasurer

Presidents of Subsidiary Companies Présidents des compagnies filiales

ALAN J. RAE
Lever Detergents
Limited
ERIC G. PITTMAN
Newfoundland
Margarine Company
Limited
ROBERT L. ALLEN
Hart Chemical Ltd.
MOE S. SMITH
Woodbridge Moulded
Products Limited
WALTER A. NICMANS
Myriad Detergents Inc.
JOSEPH RAPOPORT
Hygrade Foods Inc.
JOHN W. O'DONNELL
Monarch Fine Foods
Co. Limited
SAMUEL SHOPSOWITZ
Shopsy's Foods Limited
ROSS L. CUNNINGHAM
A & W Food Services
of Canada Ltd.
J. RALPH BOURASSA, JR.
N. Bourassa Ltée.

PRESIDENT'S MESSAGE

Sales and profits in 1973 once again surpassed all previous levels despite substantial increases in raw material costs and supply shortages. In fact, seven of our ten companies improved their 1972 profit performance. Sales reached \$186,918,000, a 30% increase over 1972 and profits increased by 9% to \$6,490,000. High meat costs did seriously affect the operations of Shopsy's Foods and plastic container shortages restricted the sales of Myriad Detergents. The first full year's performance of A & W Food Services as part of the Lever group and that of Bourassa Ltée, the respected Montreal food processor acquired during 1973, were most encouraging. Mr. Ralph Bourassa, who retired at the end of 1973, was of great assistance in the process of integrating Bourassa Ltée into the Lever organization.

Once again Lever Detergents made excellent progress improving market position, sales and profits. Monarch Fine Foods also did well, particularly with their Imperial and Monarch margarines and the Industrial Division of the company. Hart Chemical had an excellent year and Woodbridge made real progress. Hygrade made a good recovery from the poor performance of 1972 and the Newfoundland Margarine Company did well in the face of high costs and strong competition.

Our rate of investment within the group continued to grow with new production facilities at Lever Detergents, continued modernization at Monarch, expansion of Shopsy's premises and expenditures to upgrade existing A & W outlets and acquire sites for new units. To take full advantage of the many opportunities that exist for us, we expect again to increase such expenditure in 1974. The placement of a \$20 million debenture which we have arranged will ensure the continued aggressive expansion of the past four years.

The death of the Honourable Leslie Frost during the year was an especially sad event. Not only was Mr. Frost a great Canadian and a director of our company for nearly ten years, whose judgment and counsel we sought, but he was also a warm personal friend of many of us in this company.

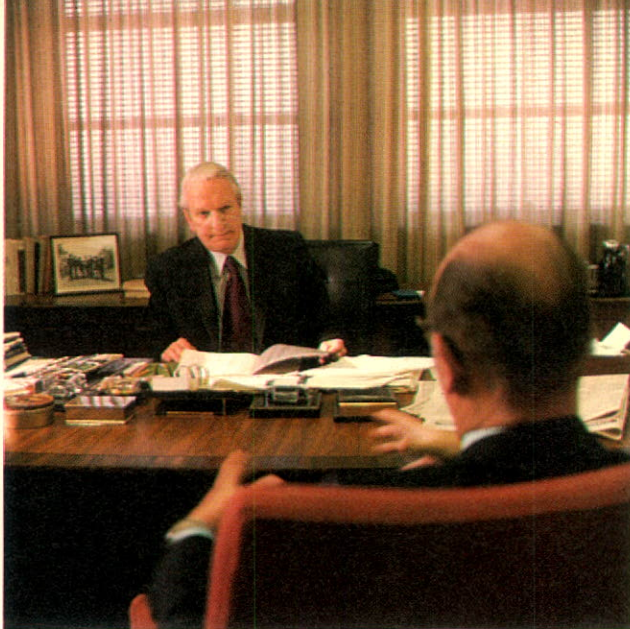
July 1974 will mark Lever's 75th Anniversary in Canada, and Sunlight, our first product, is as well known today as it has been over the years. We have expanded the original soap business to become a leading manufacturer of detergents and now occupy an important place in the food industry and in chemicals and plastics.

Our products have been household words for more than half a century. We can all take some measure of pride in the success of the business, the quality of our products, and the standards which we have always maintained.

We are also proud of our continued activities on behalf of charitable organizations. Throughout the years, we have contributed substantially to institutions, especially universities and hospitals. More recently we have increased our participation in programmes assisting individuals more directly. We have established a Lever Fellowship in business administration for bilingual students and, in the Riverdale area of Toronto, we are involved in a project to assist and train high school dropouts.

The economic factors I have previously referred to made 1973 one of the most difficult years we have been through. But our experienced staff with their ability to adapt did, in most cases, improve our performance in the face of real problems. Ultimately it is this experience together with the commitment, the ability and the ingenuity of our people which accounts for our progress and success. We are fortunate to have in Canada a sound economy and vast resources. We can expect continued long term growth and expansion at least equalling, and most likely surpassing, the growth of Canada's gross national product. Our people are our greatest asset and we look forward to even further improvement in our performance in 1974.

En 1973, les ventes et les bénéfices ont de nouveau dépassé les sommets atteints antérieurement, malgré l'augmentation du coût des matières premières et leurs fréquentes pénuries. En fait, sept de nos dix sociétés ont amélioré leur rendement de 1972. Le volume d'affaires s'est chiffré à \$186,918,000, soit une augmentation de 30% sur 1972, tandis que les bénéfices ont augmenté de 9%, savoir à \$6,490,000. Les coûts élevés de la viande ont sensiblement affecté l'exploitation de Shopsy's Food, tandis que la pénurie de contenants en plastique a limité les ventes de Myriad Detergents. Les premiers exercices complets de A & W Food Services à titre de société affiliée au groupe Lever ainsi que de Bourassa Ltée, une société de Montréal spécialisée dans le conditionnement des viandes, acquise en 1973, sont d'emblée satisfaisants. M. Ralph Bourassa, qui a pris sa retraite à la fin de 1973, a grandement aidé à l'intégration de Bourassa Ltée au groupe Lever.



Lever Detergents a de nouveau fait de grands progrès en améliorant sa part du marché ainsi que son volume d'affaires et ses bénéfices. Monarch Fine Foods a également remporté du succès, notamment avec ses margarines Imperial et Monarch et sa Division industrielle. Hart Chemical a eu un excellent exercice, tandis que Woodbridge a fait de réels progrès. Hygrade a eu une bonne reprise, suite aux résultats médiocres de 1972, tandis que Newfoundland Margarine Company a donné de bons résultats malgré les coûts élevés et la concurrence intense.

Le taux d'investissements dans le cadre de notre groupe a continué d'augmenter par suite de la mise en oeuvre de nouvelles installations de fabrication chez Lever Detergents, de la modernisation de l'exploitation Monarch, de l'agrandissement des usines Shopsy et de l'augmentation des frais fixes liés à l'amélioration des débits A & W et à l'achat de nouveaux emplacements pour débits. Pour prendre pleinement avantage des nombreuses occasions qui se présenteront, nous prévoyons une autre augmentation des postes d'investissements en 1974. L'émission d'une série d'obligations de \$20 millions, dont le financement est déjà assuré, permettra de poursuivre l'expansion dynamique des quatre derniers exercices.

La disparition de l'honorable Leslie Frost, au cours de l'exercice, nous a profondément attristés. En plus d'avoir été un Canadien éminent et un membre du Conseil de direction de notre compagnie pendant quelques dix ans, il convient de signaler combien nous avons apprécié son jugement et ses directives. M. Frost était aussi un de nos meilleurs amis.

En juillet 1974, Lever célébrera son 75^e anniversaire en terre canadienne. Et, Sunlight, notre premier produit fabriqué au Canada n'a cessé depuis d'être une marque recherchée. Par ailleurs, nous avons élargi les cadres de l'industrie du savon de sorte que nous sommes désormais à l'avant-garde de la fabrication des détergents, et nous occupons une place importante dans les industries de l'alimentation, des produits chimiques et plastiques. Nos produits sont monnaie courante de la ménagère depuis plus d'un demi-siècle. Nous pouvons, à juste titre, être fiers de notre réussite industrielle, de la qualité de nos produits et des normes que nous avons toujours respectées.

Nous sommes également fiers de notre collaboration auprès des organismes philanthropiques. A travers les ans, nous avons contribué des sommes substantielles à ces organismes, notamment en ce qui a trait aux universités et aux hôpitaux. Plus récemment, nous avons augmenté nos contributions aux organismes dévoués au bien-être individuel. Nous avons fondé une caisse Lever de bourses d'études en gestion d'entreprise pour des candidats bilingues; et dans le quartier Riverdale de Toronto, nous participons à un organisme de réhabilitation des ratés scolaires.

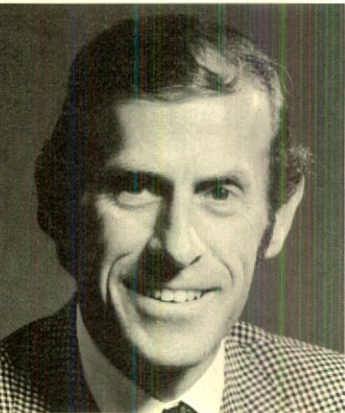
L'augmentation des coûts et la pénurie des matières premières, dont il a été question au tout début, ont fait de 1973 l'un de nos plus difficiles exercices. Mais grâce à l'expérience et à la compétence de nos cadres de direction et d'exploitation, nous avons pu améliorer nos résultats dans la plupart des cas, malgré les pires difficultés. En somme, ce sont l'expérience ainsi acquise ainsi que le dévouement, l'habileté, l'ingéniosité de nos gens qui sont la clef de notre progrès et de nos réussites. Nous sommes privilégiés de pouvoir compter sur l'économie saine du Canada et ses innombrables richesses naturelles. Nous pouvons compter sur une croissance continue à long terme et une expansion égale, sinon supérieure, à la croissance du produit national brut du Canada. Nos gens sont notre meilleur actif et nous anticipons encore de meilleurs résultats en 1974.

JOHN C. LOCKWOOD
President

March 15, 1974



LEVER DETERGENTS LIMITED



Alan J. Rae, President

How did Lever Detergents perform in 1973?

Mr. Rae: We've had a good year and an interesting one, highlighted by our laundry detergents and dishwashing liquids.

At the beginning of 1973 the Canadian laundry detergent industry was faced with rather stringent legislation limiting phosphate content. The new provisions, adopted after long deliberation among government, environmentalists and industrialists, required substantial reformulation for the entire industry. We have always been acutely concerned with the safety of our products to both the consumer and the environment as well as ensuring that they perform as represented. We viewed the new requirements as an opportunity to further these concerns and to gain a competitive advantage. Sunlight Laundry Detergent is a good example of a reformulated product that performs better than it did before.

The market exposure for Sunlight Laundry Detergent was broadened by introduction into the Province of Quebec, and we raised Sunlight's national market share from 5% to better than 9%, a major gain in the laundry detergent market. Sunlight is now the Number 2 brand in the country, the only brand really threatening the lead. Our 'all' and Surf laundry detergents also showed excellent increases for the year.

We have about 40% of the dynamic dishwasher compound market which is growing 20% to 25% per year. With only 10% of homes equipped with automatic dishwashers, the growth factor should be maintained for some time. In the dishwashing liquid market, we have over a 30% share of the market and Sunlight Liquid is the leading brand.

The toilet soap market was static, affected by tremendous increases in raw

material costs. However, our share of the dentifrice market has certainly increased. Close-Up toothpaste, only a couple of years old, consolidated its position and is a very important brand for us. We are also very pleased that Pepsodent held its share of the market.

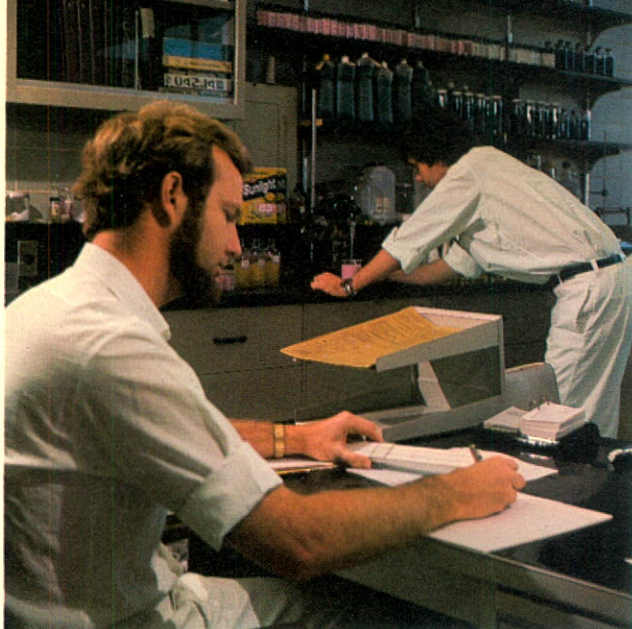
What effects will costs and raw material shortages have?

Mr. Rae: Operating costs are always a problem, but we have found ways of becoming more efficient including utilizing our plant at full capacity 7 days a week. The short supply and increasing cost of raw materials have had a significant impact. Currently, they are restricting our projected growth and often require changes in formulations on short notice. In this situation, costs escalate and price increases are inevitable to attempt to neutralize these factors.

The key to this business has always been to maintain your market share. But we are now faced with the unfamiliar situation that we can sell more than we can produce. Coincidental with the rising markets caused by the shortages has been a tariff reduction to 10% from 15%. If prices continue to increase, the element of U.S. competition could become an important factor for the first time.

How do you view the future? What are your goals?

Mr. Rae: Our policies are based on growth and profitability. Over the next five years, our objectives include 50% sales growth, matched by an equal growth in profits. We feel these objectives will be met; however, we will have to assess the shortages of materials carefully and be quick to adapt to changes in conditions to maintain our position in the market. We have had extremely good growth in profitability since 1969. To continue this kind of performance is tough; that's one of the challenges facing us in 1974.



Quels sont les résultats de Lever Detergents pour l'exercice 1973?

M. Rae: Nous avons eu d'excellents résultats, fort intéressants, notamment en ce qui a trait à nos détergents en poudre pour la lessive et liquides pour la vaisselle.

Au début de 1973, l'industrie canadienne des détergents a dû relever le défi d'une législation assez rigoureuse sur la teneur permissive en phosphates des détergents. Les nouvelles réglementations sanctionnées par suite de long pourparlers entre l'Administration publique, les spécialistes de l'environnement et les industriels ont exigé des reformulations d'envergure par toute l'industrie. Nous avons toujours été fort méticuleux en ce qui a trait à la sécurité de nos produits tant du côté consommateur qu'environnement, également en ce qui a trait à la performance que nous leur prêtons. Nous avons considéré ces nouvelles exigences comme l'occasion d'amplifier nos critères de sécurité et de qualité et, partant, notre avance sur la concurrence. Notre détergent à lessive Sunlight constitue un exemple notoire de produit dont la reformulation aboutit à une meilleure performance qu'auparavant.

Nous avons élargi le marché du détergent à lessive Sunlight par son lancement sur le marché du Québec. En outre, nous avons accru la part nationale de marché du Sunlight de 5% à plus de 9%, soit un gain majeur sur le marché des détergents à lessive. Sunlight occupe désormais la deuxième place du marché national: c'est la seule marque qui fasse réellement concurrence au détergent qui occupe la première place. Nos détergents à lessive 'all' et Surf ont également réalisé d'excellents gains durant l'exercice.

Nous détenons environ 40% du marché dynamique des détergents à vaisselle, lequel s'accroît de 20% à 25% annuellement. Compte tenu du fait que seulement 10% des foyers sont équipés de laveuses à vaisselle automatiques, le facteur de croissance se maintiendra pendant quelques années encore. Pour ce qui est du marché des détergents liquides à vaisselle, nous détenons une part de plus de 30% du marché: notre marque d'avant-garde est le détergent liquide Sunlight.

Le marché des savons de beauté a été statique, victime de prodigieuses augmentations de coût des matières premières. Toutefois, notre part du marché des dentifrices a décidément augmenté. Le dentifrice Close-up, lancé il y a à peine deux ans, a affranchi sa position et constitue une très importante marque pour nous. Nous sommes également très satisfaits que Pepsodent ait conservé sa part de marché.

Quels sont les effets de l'augmentation des coûts et des pénuries d'approvisionnement?

M. Rae: Les frais d'exploitation présentent toujours des problèmes; toutefois, nous avons mis au point des méthodes pour améliorer l'efficacité, y compris l'utilisation de notre usine à pleine capacité, sept jours par semaine. La pénurie et l'augmentation du coût des matières premières ont eu des répercussions sérieuses. Pour l'instant, elles limitent nos plans de croissance et exigent continuellement des changements de formulation à bref délai. Dans les circonstances, les prix grimpent et les augmentations de prix sont inévitables dans nos démarches pour annuler ces facteurs.

La clef de voûte de notre entreprise a toujours été le maintien de notre part de marché. Mais nous sommes présente-

ment confrontés par une condition inusitée: nous pouvons vendre plus que nous sommes capables de produire. Parallèlement à la croissance des marchés par suite des pénuries, il y a eu réduction de 10% à 15% du tarif douanier. Si les prix continuent d'augmenter, la concurrence américaine pourrait devenir un facteur important, pour la première fois.

Comment envisagez-vous l'avenir? Quels sont vos objectifs?

M. Rae: Nos politiques sont fondées sur la croissance et la rentabilité. Au cours des prochaines cinq années, nos objectifs prévoient une croissance de 50% de notre volume d'affaires, et la croissance correspondante de nos bénéfices. Nous prévoyons que nous pourrions atteindre ces objectifs; toutefois il nous faudra estimer avec précision les pénuries de matières premières et nous adapter instantanément aux conjonctures pour maintenir notre position sur le marché. Nous avons eu une excellente croissance au niveau rentabilité depuis 1969. La continuation de ce taux de rentabilité sera difficile: c'est le défi que nous devrons relever en 1974.

MONARCH FINE FOODS CO. LIMITED



John W. O'Donnell, President

What kind of year was 1973?

Mr. O'Donnell: A very unusual year, due to raw material costs that quadrupled and international embargoes limiting supply. As a result, we were forced to turn over our edible oil inventories quickly. To accomplish this, we had to emphasize production of our industrial products at the expense of the profitability of our retail products. We hope to return as quickly as possible to our normal pattern where retail products represent 40% of total sales and are in strong demand. The circumstances we encountered and the changes we made did produce our most profitable year ever, but all of this profit came from our industrial markets.

On the physical side, our new Vancouver finishing plant for margarine and packaged industrial products opened early in 1973 and is operating efficiently. Our margarine production facilities have been greatly modernized over the past two years to meet the solid demand and consumer preference for the quality margarine products. Although we still cannot produce enough to meet the demand, production is now geared to the premium Imperial and Monarch brands. Quality margarine production now represents about 60% of our total margarine output, compared with 25% in 1971.

Will a return to a more normal operation take place in 1974?

Mr. O'Donnell: Unfortunately, this may not be possible. Raw material shortages can be expected to continue in the first half of the year and prices, which had stabilized for a few months, have been increasing again. In addition, we have an expansion of our industrial production facilities under way. The shortages were caused by disastrous 1972 crops, and the effect of good 1973 yields has had little influence because they are not yet on the market to any extent. International shipping is strained and deliveries uncertain. Increased interest in commodity trading is also helping to maintain high prices. Another contributing factor may be a reduced demand for soya bean meal resulting in other uses of the soya bean. The oil is a by-product of the meal, and it is not economical to crush the bean for the oil itself.

How then do you view the future?

Mr. O'Donnell: We will continue to adapt to changing situations. Hopefully we will soon be in a position to take greater advantage of our strong retail markets and the solid future this area presents. The overall market for margarine has been growing steadily at the rate of 3% annually. Since, unlike most of our competitors, we are active in all aspects of the edible oil business, we have available many oils that add superior qualities to our retail products. But, regardless of whether we are in a position to emphasize our retail operation as much as we would like to, we will continue to be extremely competitive in all areas and therefore we should obtain excellent profitability.





Quel genre d'exercice avez-vous eu en 1973?

M. O'Donnell: Un exercice inusité, par suite des prix des matières premières qui ont quadruplé et des embargos internationaux qui ont limité les approvisionnements. En conséquence, nous avons dû accélérer la rotation de nos stocks d'huiles comestibles. Pour ce faire, nous avons dû mettre l'accent sur la production de nos produits industriels de Vancouver a comblé de nos produits de détail. Nous espérons un retour rapide à notre routine ordinaire, laquelle prévoit une répartition de 40% de notre volume d'affaires global en produits de détail, dont la demande est très forte. La conjoncture qui s'est présentée et les changements que nous avons effectués se sont traduits par l'exercice le plus profitable de notre histoire. Toutefois, tous nos bénéfices sont attribuables à nos marchés industriels.

Sur le plan installations, notre usine de conditionnement de la margarine et des produits industriels de Vancouver a commencé à fonctionner au début de 1973 et donne un bon rendement. Nos installations de production de margarines ont été grandement modernisées au cours des deux dernières années afin de pouvoir répondre à la forte demande, notamment au niveau du détail où le consommateur préfère d'emblée des margarines de qualité. Bien que nous ne puissions pas encore produire suffisamment pour répondre à la demande, la production est désormais axée sur les marques les mieux rentables, savoir Imperial et Monarch. La production de margarines de qualité compte désormais pour 60% de notre production globale de margarines, comparativement à 25% en 1971.

Le retour à l'exploitation normale pourra-t-il s'effectuer en 1974?

M. O'Donnell: Malheureusement, il se pourrait que cela soit irréalisable. Il se pourrait qu'il y ait pénurie de matières premières pendant le premier semestre de l'exercice; par ailleurs, les prix, stabilisés depuis quelques mois, sont de nouveau à la hausse. En outre, nous procédons présentement à l'agrandissement de nos installations pour la production de produits industriels. Les pénuries de matières premières sont attribuables aux récoltes désastreuses de 1972, tandis que l'effet des bonnes moissons de 1973 n'a guère eu d'influence, étant donné qu'elles n'ont pas encore rejoint le marché, pour ainsi dire. Les transports internationaux sont surchargés, de sorte que les livraisons sont incertaines. L'achalandage de plus en plus intense du marché des denrées contribue également au maintien des prix élevés. Un autre facteur de pénurie est la demande réduite de tourteaux de soya qui se traduit par d'autres utilisations de la fève soya. L'huile est un sous-produit des tourteaux de soya et il n'est pas économique de transformer la fève soya en tourteaux uniquement pour en extraire l'huile.

Alors, comment envisagez-vous l'avenir?

M. O'Donnell: Nous allons continuer de nous adapter aux changements. Heureusement, nous serons bientôt en mesure d'exploiter à fond les avantages que présentent la fermeté du marché de détail et l'avenir fort prometteur de ce débouché. Dans l'ensemble, le marché de la margarine croît de façon continue au rythme de 3% annuellement. Etant donné, contraire-

ment à la plupart de nos concurrents, que nous exploitons tous les secteurs des huiles comestibles, nous disposons de nombreuses huiles qui peuvent donner une qualité supérieure à nos produits de détail. Mais, abstraction faite du fait que nous soyons ou non en mesure de mettre l'accent sur notre division des produits de détail pour autant que nous le voudrions bien, nous continuerons d'être extrêmement concurrentiels dans tous les secteurs, de sorte que nous devrions réaliser une excellente rentabilité.



HYGRADE FOODS INC.



Joseph Rapoport, President

What are some of the important considerations an executive in the meat processing industry is faced with?

Mr. Rapoport: Success in the meat processing business depends upon quick and accurate adaptation in a volatile market place. Pricing is of utmost importance to the constantly changing markets in livestock and the processed product. Supermarkets are such large customers that an overall pricing policy must be constantly watched and a successful relationship with the chain maintained. The proper product mix is a highly specialized trading technique which must also be carefully balanced and marketed. The importance of tight controls and efficiencies, to provide the facts upon which successful adaptation to the market place can be made and profit margins governed, cannot be over-emphasized. When greater standardization is introduced to any area of the business — livestock costs, overheads, sales targets — this is usually quickly reflected in performance because it allows profit margins to be more easily determined.

How have these aspects affected Hygrade's overall performance?

Mr. Rapoport: Hygrade is a regional specialty meat processor. We have the largest share of the market we serve with our wiener and luncheon meat product lines. In our industry a specialty producer can lead the large national producers in certain items and be the price leader in those as well. But our markets are not growing dramatically. Therefore, the factors outlined in my answer above, together with our future plans, are especially important. As stated in last year's report, due to problems with the new computer accounting control system we were installing, our

cost control efficiency suffered dramatically and we did not adjust our pricing policies quickly enough to meet rapidly increasing markets. However, in 1973, these accounting controls were working very efficiently and we enjoyed a successful year. We set accurate profit margins for our marketing staff to meet and this was reflected in overall performance. We also improved our marketing planning and manufacturing costs by close study of these areas. Only a few of the major meat processors equal our proportionate expenditure for the services of bacteriologists, home economists and quality control inspectors in the manufacturing process.

What is the outlook for Hygrade?

Mr. Rapoport: We are looking forward to a year of progress and expansion into new markets. We expect to maintain satisfactory profit margins although there may be consolidation in some markets. Our projections include an increase in both volume and profit. We are allocating our largest budget ever towards better controls and processing equipment. In addition, product and market development factors are playing an increasing part. As I previously mentioned, the growth of our industry has levelled off. The self-service meat counter has not changed very much over the past few years and the whole industry must deal with this factor. We are working on plans for the introduction of an exciting new line of prepared food products using technology used by Unilever in other parts of the world. We have also developed a profitable approach for providing our wieners to limited-menu restaurants and delicatessens.



Quels sont les problèmes majeurs qui se présentent à l'administrateur d'une entreprise de conditionnement des viandes?

M. Rapoport: Le succès de l'entreprise de conditionnement des viandes est fonction de l'adaptation rapide et précise à la fluidité du marché. L'ajustement des prix est de la plus haute importance par suite des fluctuations continues du marché des bestiaux et de leurs produits transformés. Les supermarchés sont des clients tellement importants qu'il faut surveiller continuellement l'ensemble des procédures d'ajustement des prix, sans pour autant compromettre les relations commerciales avec la clientèle des supermarchés. L'assortiment des produits est également une technique hautement spécialisée qui doit être équilibrée et commercialisée avec un soin minutieux. On ne peut jamais sous-estimer l'importance de contrôles et de normes rigides de rendement, afin d'être bien au courant des facteurs qui permettent de s'adapter convenablement aux exigences du marché. Dès qu'on intensifie les normes de gestion de n'importe quel secteur d'exploitation — coût des bestiaux, frais généraux, objectif des ventes — cela se traduit instantanément sur le rendement, du fait que cela permet d'estimer plus facilement les marges de bénéfice.

Quels ont été les effets de ces critères sur la rentabilité de Hygrade?

M. Rapoport: Hygrade est une entreprise d'envergure régionale, spécialisée dans le conditionnement des viandes. Nous avons la part majoritaire de notre marché régional de wieners et de viandes à casse-croûte. Dans notre industrie, une entreprise spécialisée comme la nôtre peut

concurrencer les entreprises d'envergure nationale avec certains produits et également offrir les meilleurs prix. Toutefois, nos marchés ne jouissent pas d'un taux de croissance dynamique. En conséquence, les critères mentionnés ci-haut, ainsi que nos projets d'avenir, sont particulièrement importants. Tel que mentionné dans le rapport de l'exercice 1972, à cause de contretemps durant la mise en oeuvre du nouveau système de comptabilité électronique, l'efficacité de notre contrôle des prix de revient a été sérieusement affectée, de sorte qu'il nous a été impossible d'ajuster nos prix aussi rapidement pour compenser la croissance accélérée des marchés. Cependant, en 1973, ces contrôles comptables ont bien fonctionné et nous avons obtenu de bons résultats. Nous avons fixé des marges de bénéfice précises à notre équipe de marketing et des coûts de fabrication par suite d'études approfondies de ces secteurs. Rares sont les firmes de conditionnement des viandes qui répartissent au même degré que nous les postes budgétaires des services de bactériologie, d'économie ménagère et de contrôle de qualité au niveau des procédés de fabrication.

Quelles sont les perspectives de Hygrade?

M. Rapoport: Nous anticipons une année de progrès et d'expansion sur de nouveaux marchés. Nous prévoyons être en mesure de maintenir des marges de bénéfices acceptables, bien qu'il puisse se produire des ajustements dans certains marchés. Nos prévisions s'appuient sur l'augmentation du volume d'affaires et des bénéfices. Nous appuyons la répartition du plus important budget de notre histoire sur la mise en oeuvre de meilleurs contrôles et de meilleurs outillages de fabrication. En outre, la mise au point de

nouveaux produits pour pénétrer de nouveaux marchés fait partie de nos priorités. Comme je l'ai déjà signalé, la croissance de notre industrie a déjà atteint un plateau. Le secteur des viandes conditionnées n'a guère évolué depuis quelques années, de sorte que toute l'industrie doit tenir compte de ce facteur. Nous planifions présentement le lancement d'un nouvel assortiment de mets conditionnés d'après des techniques utilisées par Unilever en d'autres pays. Nous avons également mis au point un système très rentable de distribution de nos saucisses wieners aux restaurants-casse-croûte et aux charcuteries.



SHOPSY'S FOODS LIMITED



Samuel Shopsowitz, President

The name Shopsy was originally associated with corned beef and beef frankfurters. Considering your expansion into many other products, how would you now categorize the company's business?

Mr. Shopsowitz: Broadly speaking, we are specialty food processors with special emphasis on delicatessen lines. We differ from major competitors because we are not meat packers.

Our roots were in the retail delicatessen business and our growth stemmed from the "deli" operation.

For example, we were first to market the boil-in-bag corned beef packages which allow the consumer to make an "instant" hot corned beef sandwich. We also introduced the pure beef sausage in Canada and the all beef concept in packaged frankfurters.

We produce 25 different types of beef sausage products. In Ontario, we enjoy a leading share of both the total all beef frankfurter market and of the beef salami market.

While our major strength is in packaged delicatessen meats, we also operate a frozen food division which features main dish entrées for both the consumer and food service markets.

Another very successful product group is salads. It grew out of our experience with salads at the delicatessen. However, I believe that the quality image we enjoy with consumers is based on the high standards that we have maintained over the years in our all beef products.

Would you touch on some of the highlights of 1973?

Mr. Shopsowitz: The new addition to our Toronto plant came on stream in 1973 and increased the capacity of our salad division. Salad sales were up substantially.

However, rapidly rising costs on beef and other raw materials in mid-year placed us in a "cost-price" squeeze because we are committed to using the best ingredients available in all our products, instead of cheaper substitutes. Our customers expect this from us and we will continue to build the business on this philosophy.

What do you expect in the future?

Mr. Shopsowitz: Rapidly changing life styles will continue to alter trends in the marketplace. We see many new product opportunities in specialty convenience foods.

The fact that almost 40% of the work force is made up of women indicates that the Canadian housewife has altered her way of life and will continue to spend less time preparing meals.

The growing "eat-out" trend will add new importance to our food service business unless affected by the present energy crisis. We expect that our growth in these two areas will require further expansion of our facilities.



La raison sociale Shopsy, à l'origine, était liée au boeuf de conserve et aux saucisses de boeuf frankfurter. Depuis l'élargissement de votre éventail de produits, où situez-vous le marché de votre firme?

M. Shopsyowitz: Généralement parlant, nous nous spécialisons dans le conditionnement de mets, plus particulièrement de mets fins pour les charcuteries. Ce qui nous distingue des grands concurrents, c'est que nous ne sommes pas dans le conditionnement des viandes.

Nous avons pris racine dans le secteur de la charcuterie au détail et c'est là l'origine de notre expansion.

Par exemple, nous avons été les premiers à mettre sur le marché des émincés de boeuf mi-sel en sachet-bouilloire, de façon que le consommateur puisse instantanément les utiliser pour préparer des sandwiches. Nous avons également lancé les saucisses de viande de boeuf sur le marché canadien, ainsi que le conditionnement des frankfurters de boeuf en paquets.

Nous fabriquons un assortiment de 25 variétés de saucisses à la viande de boeuf. En Ontario, nous détenons la plus importante part du marché de frankfurters à la viande de boeuf et des salamis au boeuf.

Bien que notre force réside dans les viandes empaquetées de charcuterie, nous exploitons également une division de surgelés, savoir des plats pré-cuits pour le détail et l'industrie des restaurants.

Nous avons également un autre secteur fort rentable, savoir celui des salades. C'était le complément naturel de notre expertise de la charcuterie de détail. Toutefois, la réputation de fabricant de mets de qualité dont nous jouissons auprès du consommateur est fondée sur les normes rigoureuses que nous avons respectées depuis toujours dans le secteur des produits de viande de boeuf.

Nous signaleriez-vous les points saillants de l'exercice 1973?

M. Shopsyowitz: L'agrandissement de notre usine de Toronto a commencé à produire en 1973, et a permis d'augmenter la production de notre secteur des salades. Le volume d'affaires des salades a augmenté substantiellement. Cependant, la hausse accélérée des prix du boeuf et des autres matières premières au milieu de l'année nous a mis dans une situation difficile quant aux prix, étant donné que notre politique et nos normes nous obligent à n'utiliser que les meilleurs ingrédients disponibles dans tous nos produits, au lieu de substituts de qualité inférieure. Nos clients s'attendent à ces normes de qualité et nous continuerons de croître en respectant cette même politique.

Quelles sont vos perspectives d'avenir?

M. Shopsyowitz: L'évolution accélérée des régimes de vie quotidienne va continuer d'influencer les conditions du marché. Nous pouvons discerner de nombreuses occasions de rentabilité sur le marché des mets instantanés. Le fait que plus de 40% de la classe laborieuse sont des femmes indique que la ménagère canadienne modifie sensiblement son régime de vie quotidienne et qu'elle consacra de moins en moins de temps à cuisiner des mets.

L'habitude de plus en plus répandue de manger hors du foyer va accentuer la vocation de l'industrie des mets préparés, sauf empêchements consécutifs à la crise de l'énergie. Nous anticipons que la croissance de nos secteurs du marché exigera un nouvel agrandissement des nos équipements industriels.

LEVER BROTHERS LIMITED

and its Subsidiary Companies/et ses filiales

CONSOLIDATED STATEMENTS OF EARNINGS FOR THE FIVE YEARS ENDED 31st DECEMBER 1973 Etats consolidés des bénéfices des cinq exercices au 31 décembre 1973

in thousands of dollars/en milliers de dollars

	1973	1972	1971	1970	1969
NET SALES					
Chiffre d'affaires net	<u>\$186,918</u>	<u>\$143,438</u>	<u>\$114,428</u>	<u>\$106,356</u>	<u>\$104,814</u>
PROFIT BEFORE DEPRECIATION AND INCOME TAXES					
Bénéfice avant amortissement et impôts	\$15,319	13,848	11,082	8,900	7,948
PROVISION FOR DEPRECIATION					
Provision pour amortissement	<u>\$3,038</u>	<u>2,624</u>	<u>1,967</u>	<u>1,889</u>	<u>1,950</u>
PROFIT BEFORE PROVISION FOR INCOME TAXES					
Bénéfice avant provision pour impôts	\$12,281	11,224	9,115	7,011	5,998
PROVISION FOR INCOME TAXES					
Provision pour impôts	<u>\$5,791</u>	<u>5,297</u>	<u>4,661</u>	<u>3,545</u>	<u>3,142</u>
NET PROFIT					
Bénéfice net	<u>\$6,490</u>	<u>5,927</u>	<u>4,454</u>	<u>3,466</u>	<u>2,856</u>

NOTE: In 1972 profit before depreciation and income taxes in the amount of \$13,848,000 includes an extraordinary item representing the profit on the disposal of property of \$149,000. The 1971 profit before depreciation and income taxes in the amount of \$11,082,000 includes an extraordinary item representing the profit on disposal of land of \$153,000. The 1970 profit before depreciation and income taxes in the amount of \$8,900,000 includes two extraordinary items representing a gain on the purchase of debentures of \$425,313 and a loss on the disposal of an investment in the amount of \$30,000.

NOTE: En 1972, le bénéfice avant amortissement et impôts sur le revenu au montant de \$13,848,000 comprend le poste exceptionnel du profit de \$149,000 réalisé sur la liquidation de biens immeubles. Le bénéfice de 1971 avant amortissement et impôts sur le revenu au montant de \$11,082,000 comprend le poste exceptionnel du profit de \$153,000 réalisé sur la liquidation de biens-fonds. Le bénéfice de 1970 avant amortissement et impôts sur le revenu au montant de \$8,900,000 comprend deux postes exceptionnels, savoir la plus-value sur l'achat d'obligations au montant de \$425,313 et la perte de \$30,000 sur la liquidation d'un placement.

LEVER BROTHERS LIMITED

and its Subsidiary Companies/et ses filiales

FINANCIAL CONDITION/Situation financière
in thousands of dollars/en milliers de dollars

At the end of/En fin d'exercice

WE HAD THESE ASSETS:
Relevé de nos actifs:

WORKING FUNDS (NET)
Fonds de roulement (net)

1973	1972
\$19,626	\$ 7,948

PLANT AND EQUIPMENT
Usine et matériel

30,389	29,192
--------	--------

PATENTS, TRADEMARKS, GOODWILL, OTHER ASSETS
Brevets, marques, fonds de commerce et autres actifs

<u>22,291</u>	<u>21,304</u>
---------------	---------------

TOTAL ASSETS

Total de l'actif

<u>\$72,306</u>	<u>\$58,444</u>
-----------------	-----------------

WE HAD BORROWED THIS CAPITAL
Capital emprunté

\$27,743	\$15,814
----------	----------

RESERVE FOR FUTURE TAXES
Réserves pour impôts futurs

1,345	701
-------	-----

MINORITY INTEREST IN SUBSIDIARIES
Participation minoritaire dans les filiales

2	637
---	-----

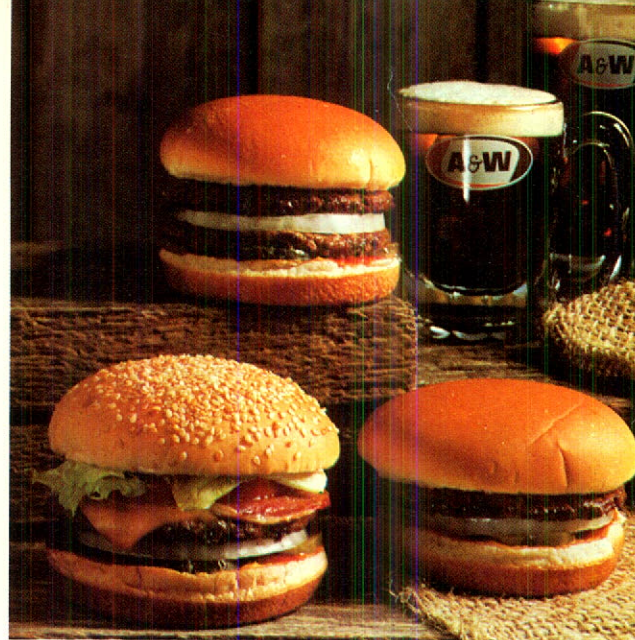
OUR OWNERS' CAPITAL WAS
Capital de participation

<u>43,216</u>	<u>41,292</u>
---------------	---------------

**OUR TOTAL CAPITAL EQUALS THE BOOK VALUE OF OUR
ASSETS AS SHOWN ABOVE**

Le total de notre capital est égal à la valeur comptable
de notre actif tel qu'indiqué ci-dessus

<u>\$72,306</u>	<u>\$58,444</u>
-----------------	-----------------



A & W FOOD SERVICES OF CANADA LTD.



Ross L. Cunningham, President

Could you briefly review A & W's past year?

Mr. Cunningham: Two factors gave the the year special significance. One was our study of the fast-food industry in Canada, perhaps one of the most significant studies of its kind ever conducted in Canada. The other factor was the unprecedented rate at which conditions in our industry were changing. Dramatically increasing costs required prompt and decisive action on pricing policies.

How significant was the research study?

Mr. Cunningham: It confirmed our belief that the factors that contributed to the phenomenal growth of the fast-food industry in the past 15 years would likely continue in the foreseeable future; such things as higher disposable incomes, the increase of working wives who do less cooking at home, a mobile population, more leisure time and eating out as a form of recreation and enjoyment, particularly informal, unstylized eating out. The study also confirmed our belief that the "ideal restaurant outlet" offers choice of service, such as the alternative of eating in a car or going inside to eat at a table.

Will these results be implemented in company policy?

Mr. Cunningham: The results will have substantial impact over both the short and long terms. We are embarking on an ambitious building program to implement them. In 1974 we will remodel older units to provide a choice of service; inside seating will be added to almost one-third of our existing drive-ins.

Five new units are also planned in 1974 and this aspect of our program will become more aggressive after the conversion of existing units is completed. We are now testing three or four new types of operations which we think are exciting.

The one of greatest significance is what we are calling the Mini-Combo, which is a restaurant with inside seating for about 45 customers and with full A & W drive-in service under a canopy at the rear of the building. Volumes from the first three units have substantially exceeded the projections made for them. A self-service unit is being tested in Winnipeg. It has about 65 inside seats and customers order their food and pick it up at the counter, which results in a labour saving advantage to the company. This unit is proving very efficient and volumes are ahead of plans. In Quebec, we have opened two self-service units in kiosk-type outlets which have particular application to enclosed-mall shopping centres. We intend to explore this type of operation further.

What about the increased costs and pricing policy?

Mr. Cunningham: In 1973 food costs rose rapidly. We were reluctant to raise prices but were compelled to do so twice just to keep partially even with increased costs. However, by cutting planned promotional activities by more than half, price increases were less than originally anticipated. But our aim is always to provide competitive value. We continue to do so, and therefore, are confident our share of the market will continue to expand.

What is the outlook?

Mr. Cunningham: Competition is greater today than five years ago with many major U.S. based concerns now operating here. However, the market has expanded and we are increasing our share of that market. We are strengthening our management capability, especially to deal with our development plans. These factors together with our expansion program give us high expectations for 1974 and beyond.



M. Cunningham: Le dernier exercice a été marqué par deux faits marquants. Premièrement, notre étude de l'industrie canadienne du "casse-croûte", probablement la plus importante du genre, à date, au Canada. Deuxièmement, l'accélération sans précédent de l'évolution de notre industrie. En effet, l'augmentation vertigineuse des frais d'exploitation a exigé une intervention prompte et décisive en matière de prix.

En quoi cette étude est-elle importante?

M. Cunningham: Elle a confirmé nos prévisions, savoir que les facteurs qui ont contribué à la croissance phénoménale de l'industrie du "casse-croûte" depuis 15 ans se prolongeront dans l'avenir prévisible. Des facteurs tels que: les revenus personnels disponibles accrus, le nombre croissant d'épouses travailleuses qui font moins de cuisine à la maison, la mobilité de la main-d'oeuvre, les loisirs accrus et l'habitude de manger au restaurant, les sorties improvisées pour aller manger à la bonne franquette. Cette étude confirme également notre conviction que le type idéal de restaurant doit offrir une plus grande latitude de service, savoir l'option pour le client de se faire servir à table ou à sa voiture.

Les conclusions de cette étude entraînent-elles des changements dans l'exploitation de la compagnie?

M. Cunningham: Les conclusions vont se traduire par des changements importants à court terme et à long terme. Pour les mettre à profit, nous nous lançons présentement dans un ambitieux plan d'aménagements. En 1974, nous moderniserons nos plus anciens restaurants afin d'offrir pleine latitude de service au client: le service de salle à manger intérieure sera ajouté à environ un tiers de nos débits de service à la voiture. Nous prévoyons l'aménagement de cinq nouveaux débits en 1974, de sorte que cet élément de notre plan deviendra plus agressif une fois réalisé le réaménagement des débits déjà en exploitation. Nous étudions présentement trois ou quatre nouveaux modules d'exploitation qui nous paraissent fort intéressants. Le plus prometteur, c'est ce que nous appelons le module "Mini-Combo". Il s'agit d'un débit A & W comportant une salle à manger de 45 couverts et d'un service à la voiture sous parasol à l'arrière du débit. Le volume d'affaires des trois premiers débits du genre est substantiellement supérieur à nos prévisions. Un débit auto-service est présentement sous observation à Winnipeg. Ce dernier comprend environ 65 couverts intérieurs où les clients commandent leur repas et l'enlèvent eux-mêmes au guichet, et partant, une importante économie de main-d'oeuvre pour la compagnie. Ce débit donne jusqu'ici un rendement supérieur et un volume d'affaires supérieur aux prévisions. Au Québec, nous avons aménagé deux auto-service sous forme de kiosques spécialement adaptés aux centres d'achats à promenade intérieure. Nous avons l'intention d'approfondir la rentabilité de ce genre d'exploitation.

En ce qui a trait à l'augmentation des frais d'exploitation et des prix?

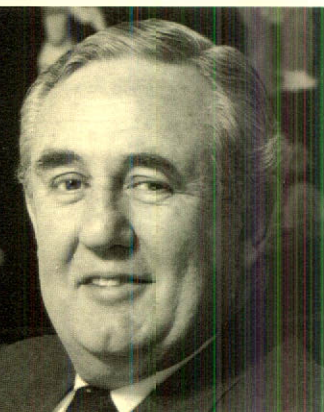
M. Cunningham: Le coût des aliments a augmenté rapidement en 1973. Nous hésitions à augmenter nos prix. Toutefois, nous avons été obligés de les augmenter à deux reprises, uniquement pour à peine nous maintenir au niveau des frais accrus. Cependant, nous avons réduit de plus de la moitié notre budget de promotions, de sorte que nous n'avons pas augmenté nos prix autant que prévu. Par ailleurs, notre objectif demeure toujours le même: offrir un service concurrentiel. Nous réussissons à le faire et, par tant, nous croyons que nous continuerons d'accroître notre part du marché.

Quelles sont les perspectives d'avenir?

M. Cunningham: La concurrence est plus intense qu'il y a cinq ans, notamment depuis que les grandes sociétés américaines se sont implantées chez nous. Toutefois, le marché s'élargissant, nous continuons d'accroître notre part du marché. Nous élargissons nos cadres, notamment pour répondre aux besoins de notre expansion. Ces facteurs ainsi que nos plans d'expansions nous permettent d'anticiper de bons résultats pour 1974 et les exercices ultérieurs.



N. BOURASSA LTÉE.



J. Ralph Bourassa, Jr.
President

Since Bourassa Limited is a new addition to the Lever group, could you provide some background on the company?

Mr. Bourassa: Bourassa Limited actually originated with the small wholesale butcher business started by my great-grandfather in 1857. In 1860, retail trade was added when we became the first tenant in Montreal's historic Bonsecours market. Early in the 20th century, the company expanded from fresh meats into processed products, sausage, ham, bacon. In 1920, we introduced the trade name "La Belle Fermière" for our sausage. By the 1940's, we were a leading sausage manufacturer and the fresh meat sector had become a separate wholesale operation which was gradually phased out. Our processed products were sold to retail stores as well as the restaurants and institutions that purchased fresh meats.

Although our products are sold in Eastern Ontario and the West Indies, 90% of our market is in the Province of Quebec. Our objective has always been to be the quality leader in a number of product lines. We use the most modern, hygienic techniques in manufacturing process.

Could you provide more specific information on your products and your marketing approach?

Mr. Bourassa: Most of our products are prepared from traditional family recipes passed down through generations. They have long been favourites in the home, and we provide them in a modern, convenient way. Our standard in combining traditional qualities and modern technology is dependable and respected.

We have the major share of the Montreal sausage market with our La Belle Fermière, McGarry's and Regal brands.

In the Province of Quebec outside Montreal, La Belle Fermière is the market leader almost everywhere but we are facing more competition from local brands in some areas.

In 1962, we introduced a meat pie called "tourtière", a homemade French Canadian pork and veal pie traditionally prepared at Christmas. This product has been very successful and sells well throughout the entire year. Although others have entered the market, we still hold a leading position in the tourtière market in the province. This success has led to the production of a quality chicken pie containing only chicken meat, while competitive brands add vegetables to their pies. We have two new pie products to introduce in 1974, and, when addition to our plant is completed, we will also manufacture Hygrade's "McQuaide's pie" line which is sold essentially in Ontario. We market a boiled cooked ham and a variety of other cooked meats, such as frankfurters and luncheon meats. We have always been very quality conscious. The key to good sausage, our major product for so long, is close adherence to a successful formula. Daily deliveries are made to individual stores through a most efficient distributing system. The quality controls developed for our sausage apply to our other products as well.

How was the company's performance in 1973 and what is the outlook for 1974?

Mr. Bourassa: 1973 was one of our best years in terms of profitability. We were able to adapt successfully although the prices we had to pay for pork and beef soared and supplies were unpredictable.



Etant donné l'acquisition récente de Bourassa Limitée par le groupe Lever, pourriez-vous nous renseigner sur cette compagnie?

M. Bourassa: Les origines de Bourassa Limitée remontent à une modeste boucherie de gros établie par mon arrière grand-père en 1857. En 1860, il élargissait son exploitation avec un comptoir de détail à titre de premier locataire de l'historique Marché Bonsecours de Montréal. Au début du 20^e siècle, la compagnie se lança dans le conditionnement des viandes, saucisses, jambons et bacons, en plus des viandes fraîches. En 1920, nous lançons la marque de saucisses "La belle fermière". Dès 1940, nous étions les plus importants fabricants de saucisses, tandis que le rayon des viandes fraîches se séparait en une exploitation autonome, laquelle fut progressivement abandonnée. Nos viandes conditionnées étaient distribuées aux détaillants ainsi qu'aux restaurants et institutions acheteurs de viandes fraîches.

Bien que nos produits aient des débouchés dans l'est de l'Ontario et aux West Indies, 90% de notre marché se trouve au Québec. Notre objectif a toujours été de dominer le marché de qualité d'un certain groupe de produits. Nous utilisons les techniques de conditionnement les plus modernes et les plus hygiéniques.

Pourriez-vous donner des renseignements plus précis sur vos produits et vos méthodes de commercialisation?

M. Bourassa: La plupart de nos produits sont préparés d'après des recettes traditionnelles qui nous ont été transmises de génération en génération. Ces recettes sont appréciées depuis longtemps dans

nos foyers, de sorte que nous les perpétuons en les présentant de façon commerciale et attrayante. Notre politique de combiner la qualité traditionnelle aux techniques contemporaines de conditionnement est acceptée d'emblée et appréciée.

Avec nos saucisses La belle fermière, McGarry et Régat, nous avons la part majoritaire du marché de Montréal.

Dans le Québec, à l'exception de Montréal, La Belle Fermière est notre meilleure vendeuse, un peu partout. Toutefois, nous sommes de plus en plus concurrencés par des marques locales, en certains endroits.

En 1962, nous avons lancé notre tourtière: le traditionnel pâté fait de viande hachée de porc et de veau servi à la Noël dans la plupart des foyers du Québec. Ce produit a remporté un succès remarquable et se vend désormais à l'année longue. Bien que d'autres fabricants aient envahi ce marché, nous détenons encore une part majoritaire du marché de la tourtière au Québec. Cette réussite nous a amené à la fabrication d'un pâté au poulet de haute qualité, fait uniquement d'émincés de poulet, tandis que les marques concurrentes y ajoutent des légumes. Nous lancerons deux nouveaux produits en 1974, et, lorsque nous aurons terminé l'agrandissement de notre usine, nous fabriquerons les pâtés McQuaide de Hygrade, dont l'Ontario est le principal débouché. Nous distribuons un jambon bouilli et un assortiment de viandes cuites, notamment les frankfurters et des suprêmes à casse-croûte. Nous avons toujours donné priorité à la qualité. Le secret d'une bonne saucisse, notre principal produit depuis toujours, c'est le res-

pect absolu d'une recette qui nous a réussi. Les livraisons sont faites quotidiennement à des détaillants particuliers par le truchement d'un service de livraison des plus efficaces. Le contrôle de la qualité, mis au point pour nos saucisses, s'applique également à nos divers autres produits.

Quels sont les résultats de l'exercice 1973 et quelles sont les perspectives pour 1974?

M. Bourassa: Pour ce qui est de la rentabilité, 1973 a été l'un de nos meilleurs exercices. Nous avons pu nous adapter avec succès aux conditions économiques malgré l'augmentation des prix de revient du porc et du boeuf et les difficultés imprévisibles d'approvisionnement.



HART CHEMICAL LTD.



Robert L. Allen, President

What are the highlights of Hart's recent performance?

Mr. Allen: At present, roughly half of our business is producing commodity chemicals which are made to specification. However, since we have strong technical competence as well as substantial production facilities, we are making particular progress in the other area of our business — specialty chemicals that perform a particular function. The determining factor in specialty chemicals is the effect they produce rather than their constituents. We fit this creative side of the industry because we have the capacity and the ability to experiment, to adapt, and to apply our ideas.

Our total sales in 1973 increased 20% over 1972, with solid performance in all the markets we serve. Our new line of defoamers for paper manufacturers, the 2000 series, has been particularly successful. We have enjoyed steady growth in our textile industry products — scouring agents, textile lubricants, fabric softeners, and chemicals relating to the dyeing process. The products we produce for the detergent industry have achieved a stabilized growth pattern. New arrangements with distributors in eastern and western Canada, Canada Colours and Harrisons & Crosfield respectively, resulted in a 40% increase in distributor sales of industrial products. Due to Canada's relatively sound energy and petrochemical base, we have become more competitive on international markets. The result has been a recent substantial increase in export sales. Our Lever inter-company business continues to be strong.

How did raw material shortages affect Hart?

Mr. Allen: Raw material shortages were present throughout 1973 and became more acute in the latter months. The major effect was on product availability and freedom to schedule. Our production volume remained high but we were forced into some delays in our response to customer needs.

The price factors became more important in 1973 as the Chemical Industry moved from a long period of declining prices and long term purchasing commitments. Several raw materials moved sharply upward and these have an effect on many products. We expect prices to play an important future role.

What do you expect in 1974 and the future?

Mr. Allen: We are now concluding the last phase of a comprehensive development program. This program has included substantial renovation and extension of our physical facilities, which will be continued in 1974. We have also refined our product line for efficiency and greater service.

We expect to sustain our growth and have an objective of doubling our sales every five to seven years. We are confident that our own ability and the market environment will allow us to meet these goals.



Quels sont les points saillants du dernier exercice de Hart Chemical?

M. Allen: Présentement, environ la moitié de notre exploitation est consacrée à la production spécifique de produits chimiques de base, mais, étant donné que nous sommes hautement qualifiés sur le plan technique et que nous disposons d'importants équipements de production, nous réalisons des progrès marquants en d'autres secteurs d'exploitation, notamment en ce qui a trait aux produits chimiques d'applications spécifiques. Le facteur déterminant dans la production des produits chimiques réside dans leurs propriétés plutôt que dans leurs éléments constitutifs. Cet aspect créateur de l'industrie nous convient bien puisque nous disposons de la capacité et de la faculté d'expérimenter, d'adapter et d'appliquer nos concepts.

Notre volume global d'affaires, en 1973, a augmenté de 20% sur 1972, avec une bonne rentabilité dans tous les marchés que nous desservons. Notre nouvelle ligne de démousseur pour les fabriques de papier, la série 2000, a particulièrement bien réussi. Nous avons réalisé un taux de croissance stable dans le secteur des produits destinés à l'industrie textile: dégraissants, lubrifiants pour tissus, assouplisseurs pour tissus et produits chimiques entrant dans les procédés de teinturerie. Les produits pour l'industrie des détergents ont réalisé un taux de croissance stable. Les nouveaux arrangements de distribution dans l'est et l'ouest du Canada — Canada Colours et Harrison & Crossfield respectivement — se sont traduits par une augmentation de 40% du volume des produits industriels par la voie des distributeurs. Grâce à la base relativement saine des équipements énergétiques et pétro-chimiques du Canada, nous sommes de plus en plus concurrentiels sur les marchés internationaux, et par-

tant, l'augmentation substantielle réalisée récemment du côté des ventes à l'étranger. Nos ventes au groupe Lever continuent d'être volumineuses.

En quoi les pénuries de matières premières ont-elles affecté Hart Chemical?

M. Allen: Il y a eu pénuries de matières premières durant tout l'exercice 1973, et elles se sont accentuées au cours des derniers mois, ce qui a surtout affecté la disponibilité des produits et la planification. Les niveaux de production ont été supérieurs, mais il y a eu des goulots d'étranglement dans le service à la clientèle.

Les facteurs prix ont pris plus d'importance en 1973, du fait que l'industrie chimique s'est écartée d'une longue période de prix à la baisse et d'approvisionnements à long terme. Les prix de plusieurs matières premières ont monté en flèche avec des répercussions instantanées sur le prix de nombreux produits. Nous prévoyons que les prix vont exercer une grande influence dans l'avenir.

Quelles sont vos prévisions pour 1974 et l'avenir?

M. Allen: Nous en sommes présentement à la dernière phase d'un programme de développement. Ce programme qui comporte d'importantes rénovations et l'agrandissement de nos usines, se poursuivra en 1974. Nous avons également élargé nos séries de produits pour réaliser une plus grande efficacité et un meilleur service. Nous croyons pouvoir continuer notre croissance: notre objectif est de doubler notre volume d'affaires à tous les 5 ou 7 ans. Nous sommes confiants que notre compétence et les conditions du marché nous permettront de réaliser ces objectifs.

NEWFOUNDLAND MARGARINE COMPANY LIMITED



Eric G. Pittman, President

What are factors unique to the margarine industry in Newfoundland?

Mr. Pittman: Our firm has produced margarine in Newfoundland since 1925, which is especially significant when considering that the rest of Canada has only had margarine since 1949. Per capita consumption in Newfoundland is still about three times the national average. We are the only manufacturer on the Island up to the present and the advantage this gives us in freshness has enabled us to maintain a leading position against other major competitors.

What are recent highlights? What future developments are anticipated?

Mr. Pittman: Both sales and financial results were good in 1973 showing an increase over 1972 and 1971. Price adjustments were necessary, but our competition was forced to increase their prices more than we did. In the latter part of 1974 we are scheduled to increase our manufacturing capability to include soft margarine and industrial and retail shortening. We are also investigating the possibility of selling our margarine in

areas other than the Province of Newfoundland. This will depend on whether we can be competitive there and the results of our market studies.

Do you anticipate any new competitive factors?

Mr. Pittman: Our position has been achieved through the quality of our product, an excellent corporate image, an experienced and loyal staff, and emphasis on service to our customers. Our association with Lever has allowed us the use of their technology and the advantage of purchasing raw materials from Monarch Fine Foods, the largest margarine manufacturer in Canada.

As a result, our competitors have not been able to affect our position significantly even with the increasing number of supermarkets which carry a wide variety of competitive brands. The establishment of production facilities by one of our competitors on the Island during 1974 will increase the competition. However, we will have in 1974 the capacity to meet Newfoundland's margarine requirements both as to quality and the type of product required. We intend to protect our position, and I am optimistic that the factors which have been responsible for our success in the past plus the flexibility for adaptation will enable us to be successful in the future.

Quels sont les facteurs particuliers de la fabrication de margarines à Terre-Neuve?

M. Pittman: Notre firme fabrique de la margarine à Terre-Neuve depuis 1925, ce qui est un fait remarquable quand on sait que la fabrication de la margarine n'a débuté qu'en 1949, ailleurs au Canada. A Terre-Neuve, la consommation per capita est encore le triple de la moyenne nationale. Nous sommes encore les seuls fabricants de Terre-Neuve et, grâce à cet avantage unique, nous avons pu conserver notre avance sur la concurrence.

Quels sont les faits saillants récents? Quelles sont les innovations prévues?

M. Pittman: Le volume d'affaires et les résultats financiers de 1973 sont bons et en augmentation sur 1972 et 1971. Des ajustements de prix ont été nécessaires, mais nos concurrents ont été obligés d'augmenter leurs prix à des niveaux supérieurs aux nôtres. Nous anticipons l'agrandissement de nos installations de fabrication pour la fin de 1974, notamment pour les fabrications de margarine molle et de shortening pour la clientèle de détail et industrielle. Nous étudions également la possibilité d'écouler nos produits sur des marchés situés ailleurs qu'à Terre-Neuve. Tout dépendra des conditions de la concurrence et des résultats des études de marché en cours.

Prévoyez-vous de nouveaux éléments de concurrence?

M. Pittman: Nous avons acquis notre position par la qualité de notre produit, une excellente renommée industrielle, un personnel expérimenté et loyal et en mettant l'accent sur le service à la clientèle. Notre affiliation au groupe Lever nous a permis d'utiliser ses techniques et nous a fourni l'avantage d'acheter nos matières premières de Monarch Fine Foods, le plus important fabricant de margarine au Canada.

En conséquence, nos concurrents n'ont pas réussi à entamer de façon sensible notre position, même alors qu'un nombre croissant de supermarchés mettent à l'étalage un éventail complet de marques concurrentes. L'implantation à Terre-Neuve, d'une usine concurrente, en 1974, intensifiera la concurrence. Cependant, nous serons en mesure, en 1974, de rencontrer la demande du marché de Terre-Neuve, tant sur le plan qualité que variété des produits en demande. Nous avons l'intention de protéger notre position et je suis confiant que les facteurs de nos réussites passées continueront de jouer en notre faveur, étant donné notre souplesse d'adaptation aux exigences de l'avenir.





How has Myriad performed recently?

Mr. Nicmans: We have done well but there is always room for improvement. From 1966 until 1971 we were the leader in the liquid detergent field in Canada. At one time we held over 25% of the Canadian market. However, increased competition and an ongoing "price war" in Ontario and Quebec have reduced our market share. We are now running at about 18% of the market and holding our own. But our volume has increased steadily every year. This is due to the increase in the overall liquid detergent market and the efficiency of our operation.

What cost and price factors are you faced with?

Mr. Nicmans: Raw material prices increased drastically over the last half of 1973 and necessitated a price increase in 1974. This will be our first price increase since 1967 and we have fought hard to hold prices. In August 1973 we were advised of raw material shortages and cut-backs; of course, the whole industry was affected in the same way. The shortages meant that we could only get enough materials to allow us to blow mould 70% of our container requirements. We had to arrange the other 30% from independent custom moulders. The containers we purchase outside represent a high comparative cost.

What about new products and Myriad's future?

Mr. Nicmans: We introduced a floor and wall cleaner in Quebec, the Maritimes and Ontario under the name of Mir about three years ago and it has been doing quite well.

Our planned 1974 test marketing of two new products was postponed due to the plastic container shortage. However, our association with the Lever group provides us with an excellent flow of information which can enhance the development of any new product and this may be important in our future.

Quel a été le succès de Myriad, ces derniers temps?

M. Nicmans: Nous avons assez bien réussi, mais on peut toujours faire mieux. De 1966 à 1971, nous avons occupé le premier rang du secteur canadien des détergents liquides. A un moment donné, nous détenions plus de 25% du marché canadien. Cependant, l'intensification de la concurrence et la "guerre des prix" en Ontario et au Québec sont traduites par une diminution de notre part de marché. Celle-ci se situe présentement aux environs de 18% du marché, et nous réussissons à nous y maintenir. Toutefois, notre volume augmente régulièrement chaque année. Cela est attribuable à la croissance générale du marché des détergents liquides et à l'efficacité de notre exploitation.

Quels sont vos principaux facteurs frais et prix de revient?

M. Nicmans: Les prix des matières premières ont augmenté substantiellement au cours du dernier semestre de 1973 et ont entraîné une augmentation des prix fixés en 1974. C'est notre première augmentation des prix depuis 1967, et nous avons dû trimer dur pour nous en tenir à cette nouvelle échelle des prix. En août 1973, nous avons été informés des pénuries de matières premières et des restrictions. Evidemment, la situation a été la même à travers tout notre secteur industriel. Les pénuries ont été telles que nous n'avons pu fabriquer que 70% des contenants requis. Nous avons dû commander le solde déficitaire de 30% chez d'autres fabricants de contenants, à des prix relativement plus élevés que notre prix de revient.

MYRIAD DETERGENTS INC.

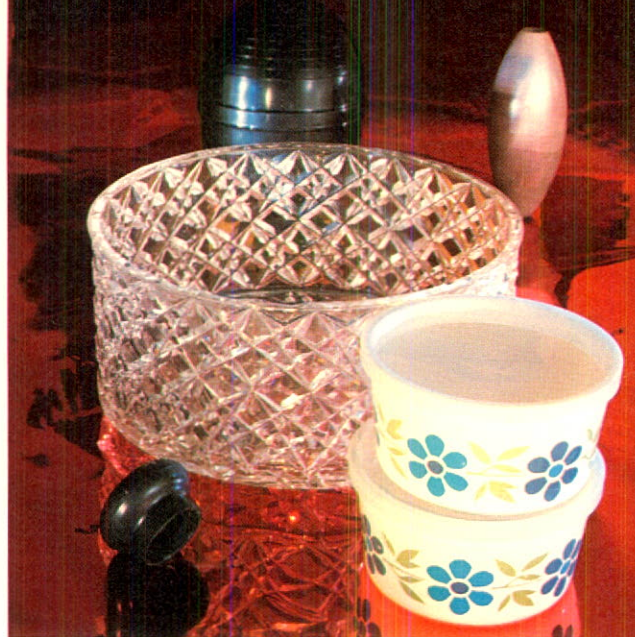


Walter A. Nicmans, President

Quels sont vos nouveaux produits et quelles sont les perspectives de Myriad?

M. Nicmans: Nous avons lancé un nettoyeur à murs et planchers sur le marché du Québec, des Maritimes et de l'Ontario, sous le marque Mir, il y a trois ans: ce nouveau produit a donné de très bons résultats jusqu'ici.

Les tests de mise en marché des deux nouveaux produits, prévus pour 1974, ont dû être remis à plus tard à cause de la pénurie de contenants en plastique. Cependant, notre affiliation au groupe Lever nous procure une excellente source de renseignements qui nous permettra d'intensifier la mise au point de nouveaux produits, ce qui pourrait être éventuellement d'importance décisive. Les prix à la hausse sont le principal souci des consommateurs actuels.



WOODBIDGE MOULDED PRODUCTS LIMITED



Moe S. Smith, President

How has the oil shortage affected Woodbridge?

Mr. Smith: Our growth has been strong but since the second quarter of 1973 we have had to face the effects of shortages. The oil shortage is a very real thing to us. All our raw materials are on allocation and we may not have sufficient material to maintain our plant's operation around the clock as we have been producing on a 5 and 6 day week. Of course, costs are climbing erratically. The consensus among raw material suppliers is that the shortage will last at least 3 or 4 years. But since demand has now far exceeded supply and new production facilities will take years to complete, many suppliers see no end to a shortage position. One positive factor is that being part of the Lever group does have some bearing on our corporate buying power.

How was your 1973 year?

Mr. Smith: When considering the situation we faced, although 1973 did not meet our

expectations, we are pleased with the results. New packaged toy sets did very well. We also introduced an artificial brick line in one major catalogue and this met with reasonable acceptance. We would like to promote this line fully if our raw material allocations permit.

How do you view 1974?

Mr. Smith: 1974 is difficult to forecast. We expect a good but difficult year. We have to locate other traditional raw material sources or add other materials to our products while always carefully maintaining our quality. But we must remember that the potential for the plastics industry is one that really has not been scratched. Therefore, research and development must continue even though market introduction delays may prove costly. Overall imports of finished products, especially toys, from the Orient should be seriously curtailed due to the effects of shortages, presenting Canadian industry with a great opportunity. And I would hope that Canadian consumers do, more than ever, buy Canadian.

Woodbridge a-t-elle été touchée par la crise du pétrole?

M. Smith: Nous avons eu une forte croissance, mais depuis le dernier trimestre de 1973, nous avons eu des difficultés d'approvisionnement. La crise du pétrole nous a sérieusement affecté. Toutes nos matières premières sont sous régime d'allocations et il se pourrait que les pénuries de matières premières nous empêchent de fonctionner à pleine capacité, jour et nuit, 5 à 6 jours par semaine, comme à l'ordinaire. Bien entendu, les prix montent de façon désordonnée. Les fournisseurs de matières premières sont généralement d'avis que les pénuries se prolongeront pendant au moins 3 à 4 ans. Or, étant donné que la demande dépasse sensiblement l'offre et qu'il faudra des années pour implanter de nou-

velles usines productrices, nombreux sont les fournisseurs qui n'entrevoient pas la fin du régime des pénuries. Le seul facteur positif de cet état de choses, c'est qu'en faisant partie du groupe Lever, nous influençons en quelque sorte notre pouvoir d'achat.

Quels sont les résultats de l'exercice 1973?

M. Smith: Compte tenu de la conjoncture, nous sommes satisfaits des résultats de 1973, bien que ceux-ci ne correspondent pas à ce que nous avions anticipé. Les nouveaux emballages de jouets ont donné de bons résultats. Nous avons également ajouté une série de briques artificielles dans l'un de nos plus importants catalogues, ce qui nous a assez bien réussi. Nous voudrions que cette série fasse l'objet d'une pleine promotion, si nos approvisionnements de matières premières le permettaient.

Comment entrevoyez-vous l'exercice 1974?

M. Smith: Il est difficile de pronostiquer sur l'exercice 1974. Nous anticipons un bon exercice, non sans quelques difficultés. Nous devons trouver de nouvelles sources d'approvisionnement de matières premières, sinon trouver les substituts qui ne compromettent pas la qualité de notre production. Il convient de signaler toutefois que le potentiel de l'industrie des plastiques n'a guère été qu'affleuré, à date. En conséquence, il faut poursuivre la recherche et la mise au point de nouveaux produits, même si les délais de mise en marché sont onéreux. Dans l'ensemble, les importations de produits ouvrés, notamment de jouets, de l'Orient, seront sérieusement limitées par suite des pénuries, ce qui favorisera grandement l'industrie canadienne. Bref, il est à espérer que le consommateur canadien achètera plus que jamais les produits fabriqués au Canada.



LEVER COMPUTER SERVICES

Dwight Webb, Manager

Can you briefly provide background on your Division's establishment and growth?

Mr. Webb: The Computer Services Division was originally developed within the Lever organization to provide computer services for the group. Since 1971, however, we have been an independent division and have actively marketed our services outside as well as meeting internal requirements. Our objective has been to become a viable concern in the computer consultancy business, first in the Toronto area and expanding from there. We have made substantial progress, particularly in the areas of systems design and programming. In fact, in the systems consultancy area (the field in which we are concentrating our expansion), we are now deriving well over 60% of our revenue from companies outside the Lever group. We have moved gradually, concentrating on medium and small sized companies and expanding our base of experience with highly qualified staff built up while serving the Lever group. In 1973 our systems consultancy staff doubled to 12 and our overall staff increased 40% to 20. Our sales of computer time have kept us running close to capacity on our own computer but we hope to have expanded facilities by the end of this year to provide greater service.

Isn't the computer field extremely competitive?

Mr. Webb: It is very competitive but there is also immense potential and we have several advantages. In addition to the experience gained within Lever we enjoy the financial stability of this association.

We are specializing in specific areas that are particularly promising. One is the mini-computer field. This approach is especially suitable for small and medium

sized companies, the type of company that represents our largest customer group. Another area we are emphasizing is package development so that we can approach a user with a set of programs to do certain specified things instead of waiting for the user to request a specific service.

How do you view the future?

Mr. Webb: Our projections are based on five-year periods. We will adapt when necessary to fit into an industry that is only about 16 years old, changing quickly and still growing at the rate of 15% annually. We view mini-computers and package development as exciting possibilities and we will continue to examine every opportunity we see within the broad area of computer and management consultancy.

Pourriez-vous nous résumer l'organisation et l'épanouissement de votre service?

M. Webb: Le service d'informatique a fait ses débuts au sein de l'administration Lever pour desservir ses compagnies affiliées. Or, depuis 1971, notre division a été détachée de l'administration pour offrir ses services aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur du groupe Lever. Notre objectif était d'avoir "pignon sur rue" à titre de firme-conseil en informatique, sur le marché de Toronto d'abord et, ensuite, ailleurs. Nous avons réalisé des progrès substantiels, notamment dans les secteurs de conception des systèmes et de la programmation. En fait, en ce qui a trait au domaine de la consultation, où nous concentrons nos efforts d'expansion, nous y réalisons au-delà de 60% de nos recettes auprès de compagnies étrangères au groupe Lever. Nous nous sommes développés graduellement, en concentrant nos efforts sur les petites et moyennes entreprises, et en développant notre expertise au moyen de cadres hautement qualifiés

et généralement recrutés par suite de leur expérience acquise au sein du groupe Lever. En 1973, nous avons doublé notre état-major du secteur de la consultation à 12, de sorte que nos cadres ont augmenté de 40%, soit 20. Nos ventes de temps d'utilisation des ordinateurs ont presque atteint la pleine capacité de nos propres ordinateurs, mais nous espérons disposer d'installations plus importantes d'ici la fin du présent exercice, ce qui nous permettra d'élargir nos marchés.

La concurrence n'est-elle pas très intense dans le secteur de l'informatique?

M. Webb: C'est un secteur très concurrentiel, mais il présente un vaste potentiel, et nous disposons de plusieurs avantages. En plus de l'expérience acquise chez Lever, nous bénéficions de la stabilité financière du groupe Lever.

Nous nous spécialisons dans des domaines spécifiques, particulièrement prometteurs. Par exemple, le secteur des mini-ordinateurs. C'est là une approche qui convient particulièrement bien aux petites et moyennes entreprises, savoir le genre de compagnies les plus nombreuses parmi notre clientèle. Nous mettons également l'accent sur les services à forfait de sorte que nous puissions offrir à certains clients des séries de programmes qui leur assureront des services spécifiques de la part de nos clients.

Quelles sont vos perspectives d'avenir?

M. Webb: Nos projections sont fondées sur les périodes de cinq ans. Nous nous adapterons au besoin dans le cadre d'une industrie qui a pris naissance il y a à peine 16 ans et qui croît à un taux annuel de 15%. Nous considérons les mini-ordinateurs et les services à forfait comme des marchés fort prometteurs. Par ailleurs, nous continuerons d'explorer toutes les occasions qui se présenteront sur le vaste marché de l'informatique et de la consultation.

LEVER BROTHERS LIMITED

Corporate Headquarters / Siège principal

1 Sunlight Park Road, Toronto, Ontario

Subsidiary Companies / Compagnies filiales

Lever Detergents Limited

1 Sunlight Park Road
Toronto, Ontario

Newfoundland Margarine Company Limited

250 Le Marchant Road
St. John's, Newfoundland

Hart Chemical Limited

256 Victoria Road South
Guelph, Ontario

Woodbridge Moulded Products Limited

20 Toro Road
Downsview, Ontario

Myriad Detergents Inc.

44, rue Dorchester
Québec 2, P.Q.

Hygrade Foods Inc.

330 ouest, rue Guizot
Montréal 351, P.Q.

Monarch Fine Foods Co. Limited

195 Belfield Road
Rexdale, Ontario

Shopsy's Foods Limited

2 Huxley Road
Weston, Ontario

A & W Food Services of Canada Ltd.

145 West 15th Street
North Vancouver, B.C.

N. Bourassa Ltée

5500 Côte de Liesse
Montréal 307, P.Q.

